

المحاضرة الأولى

ماهية التغيير و إدارة التغيير

محاور المحاضرة :

أولاً : مفهوم التغيير

ثانياً : مفهوم التغيير التنظيمي

ثالثاً : مفهوم إدارة التغيير

رابعاً : اهداف التغيير

خامساً : خصائص التغيير

أولاً : مفهوم التغيير

مفهوم التغيير :

أي غيّر الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه .

يعرف التغيير بأنه :

عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى واقع آخر منشود مرغوب الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف معينة .

عرف Frensh التغيير بأنه :

جهد ونشاط طويل المدى يهدف إلى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال إدارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل .

عرف Bennis التغيير بأنه :

الإستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق .

ثانياً : مفهوم التغيير التنظيمي :

التغيير التنظيمي :

- هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين ، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية .
- هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات المنظمة ، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل أوضاع تنظيمية قائمة ، وإستحداث أوضاع تنظيمية جديدة .

ثالثاً : مفهوم إدارة التغيير :

- ### عرف Recardo إدارة التغيير بانه :

عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية .

- ### يرى Tushman أن إدارة التغيير تتضمن :

الإنتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة إنتقالية .

- **إدارة التغيير هي :**

سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على إدخال التجديد ومواكبة التطور وتمكينها من حل مشاكلها ومواجهة تحدياتها .

- **يعرف جوبسون إدارة التغيير بأنها :**

الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الإحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها.

- **عرف بنيس bennis إدارة التغيير بأنها :**

عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتتناسب مع الإحتياجات الجديدة وتتعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية .

- **إدارة التغيير عملية يقوم بها القادة الإداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس ، للوصول إلى الأهداف المنشودة للتغيير ، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة بالمنظمات .**

رابعاً : أهداف التغيير :

١. **زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة .**
٢. **زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأهداف .**
٣. **مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب .**
٤. **تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي .**
٥. **الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .**
٦. **بناء جو من الثقة والإنفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة .**
٧. **تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية .**
٨. **تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها .**

خامساً : خصائص التغيير :

١. **التغيير أمر حتمي لا مفر منه .**
٢. **التغيير حركة تفاؤلية حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف .**
٣. **التغيير عملية مستمرة بتخطيط أو بدونه .**
٤. **التغيير عملية شاملة لكل المنظمة ، فالتغيير الجزئي يؤثر على كامل أجزاء المنظمة .**

نهاية المحاضرة الاولى

المحاضرة الثانية

حتمية وأهمية التغيير في المنظمات

محاور المحاضرة

أولاً : حتمية التغيير

ثانياً : أسباب التغيير في المنظمة

ثالثاً : مؤشرات الحاجة إلى التغيير في المنظمة

رابعاً : أهمية التغيير

خامساً : مبادئ التغيير

سادساً : خصائص ادارة التغيير

سابعاً : اعداد موازنة المبيعات

أولاً : حتمية التغيير :

تفرض الثورات المتزامنة والتغييرات السريعة التي يشهدها العالم في شتى مجالات الحياة على الأفراد والمنظمات ضرورة مواكبة التغيير والإستعداد الدائم له .

ومن أهم تلك الثورات ما يلي :

1. **ثورة المعرفة والمعلومات : التي تفرض على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر (مثلا ٥٠٪ من التقنيات تصبح قديمة كل ١٨ شهراً) .**
2. **ثورة الإقتصاد : والتي تتجلى في تحول الإقتصاد نحو قطاع الخدمات (أصبح قطاع الخدمات عالمياً يحتل ما يفوق ٦٠٪ من حجم الإنتاج العالمي) ، وزيادة الإرتباط والمنافسة بين إقتصاديات الدول المختلفة .**
3. **الثورة التكنولوجية : التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات .**
4. **ثورة العولمة : التي أدت إلى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحولت العالم إلى قرية صغيره تتأثر بسرعه بكل التحولات الثقافية والسياسية والإقتصادية والإعلامية .**
5. **الثورة البيئية : المتمثلة في زيادة إهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة ، ودور التنامي لمنظمات حماية البيئة في الحد من التلوث والحفاظ على الحياة المائية والبريه .**

ثانياً : أسباب التغيير في المنظمة :

الأسباب العامة للتغيير ذات الصلة بالبيئة الخارجية للمنظمة وهي :

1. **الأسباب الإقتصادية : العولمة الإقتصادية ، المشكلات الإقتصادية ، التحول من الإقتصاد المحلي إلى الإقتصاد العالمي ، سيادة اقتصاد السوق ، إزدياد حدة المنافسة ، تغيير ظروف السوق .**
2. **الأسباب التكنولوجية : تطور تكنولوجيا المعلومات والإتصال ، والتحول التكنولوجيات فائقة الدقة**
3. **الأسباب الإجتماعية : النزاعات ، الآفات الإجتماعية .**

الأسباب الخاصة للتغيير والمؤثرة على تنافسية منظمات الأعمال من أهمها :

1. **عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقه لابد منها .**
2. **الطموح بالوصول إلى وضع أفضل يحقق أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها .**
3. **تحسين جودة المنتجات أو الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالمية ، والعمل على ابتكار منتجات جديده .**

٤. العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكواهم .
٥. الوصول إلى شريحة كبيره من العملاء وتلبية احتياجاتهم .
٦. الوصول إلى الأسواق العالمية وتخطي الحدود .
٧. زيادة قيمة المنظمة في السوق .
٨. مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال أساليب جديده في الأداء والإنتاج .

كما يوجد أربعة أسباب تفرض التغيير في المنظمات وتدفع نحوه وهي :

١. الأزمة : التي تزيد الشعور والإدراك بضرورة التغيير .
٢. الرؤية : ممثله في الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير .
٣. الفرصة : ذلك أن التنبؤ بأن التغيير يقتنص الفرص المستقبلية ويحقق وضعاً أفضل .
٤. التهديد : التي سيؤثر سلبا على المنظمة ، الأمر الذي يدفع بالتغيير لتجنب التهديدات المختلفة .

ثالثاً : مؤشرات الحاجة إلى التغيير في المنظمة :

١. إنخفاض الأرباح وعدم قدرة المنظمة على المنافسة .
٢. إنخفاض الحالة المعنوية للعاملين .
٣. كثرة التسرب والإستقالات خاصة بالنسبة للكفاءات .
٤. كثرة شكاوي العملاء والعاملين في المنظمة .
٥. كثرة الغياب وتفشي ظاهرة التأخير والتسيب التنظيمي .
٦. كثرة اللجان والاجتماعات ، وإرتفاع حجم الأعمال المكتبية .
٧. التأخر في اتخاذ القرارات والفشل في تحقيق الأهداف الموضوعة .
٨. المركزية وإنعدام التفويض وضعف الثقة في الموظفين .
٩. الفشل في إكتشاف قدرات ومهارات العاملين .
١٠. الروتين الإداري وضعف الإبداع وقلة المبادرات الفردية والجماعية .

رابعاً : أهمية التغيير :

١. أهمية التغيير للموظفين : الإبداع ، التطوير ، الثقة بالنفس ، تحقيق الأهداف .
٢. أهمية التغيير بالنسبة للعملاء : جودة السلع والخدمات ، أسعار أقل ، إشباع اكبر .
٣. أهمية التغيير بالنسبة للمنظمات : تحقيق الأهداف بالفاعلية وبكفاءة ، خدمة العملاء ، جودة الأداء ، تحقيق أهداف أصحاب المصلحة .

خامساً : مبادئ التغيير :

اقترح Griener مجموعه من المبادئ التي تساعد المنظمة على التعامل مع التغيير بكفاءة :

١. مبدأ السلطة من جانب واحد : يقترح المسؤولون التغيير بالإعتماد على القوة الرسمية والوظيفية التالية :
- أسلوب المرسوم والقرار .
- أسلوب الإحلال أو التبديل .
- أسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي .

٢. مبدأ مشاركة المرؤوسين : لابد من مشاركة المرؤوسين ذوي القدرات العالية عند إتخاذ القرارات المهمة ذات الصلة بالتغيير من خلال الأساليب التالية :

- أسلوب القرارات الجماعية .
- أسلوب حل المشاكل بطريقه جماعية .

٣. مبدأ التفويض : أي تفويض السلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج أو خطة التغيير في كل المراحل وله أسلوبان هما :

- أسلوب المناقشة الجماعية للحالة .
- أسلوب التدريب الجماعي .

سادساً : خصائص ادارة التغيير :

١. الإستهدافية : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً وإرتجالياً ، بل يتم في إطار حركة منظمه تتجه إلى غاية معلومة ومواقف عليها ومقبولة من قوى التغيير .
٢. الواقعية : يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة ، وأن يتم في إطار إمكانيتها ومواردها وظروفها التي تمر بها .
٣. التوافقية : يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات وإحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير .
٤. الفعالية : يتعين أن تكون إدارة التغيير فعاله أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة ، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين ، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها .
٥. المشاركة : تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي ، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير .
٦. الشرعية : يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد .
٧. الإصلاح : أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ، ومعالجة ما هو موجود من إختلالات في المنظمة .
٨. الرشادة : يجب أن يخضع قرار التغيير لإعتبارات التكلفة والعائد فليس من المقبول أن تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد المتوقع .
٩. القدرة على التطوير والإبتكار : يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويريه أفضل مما هو مستخدم حاليا ، فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه .
١٠. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث : إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها .

نهاية المحاضرة الثانية



المحاضرة الثالثة

أنواع وعناصر التغيير

محاور المحاضرة :

أولاً : أنواع التغيير الرئيسية (إستراتيجي ، وظيفي ، تطويري ، تحويلي)

ثانياً : أنواع التغيير الأخرى (التغيير حسب : التخطيط ، الشمولية ، مصدر القوة الدافعة ، الحالة ، المستوى ، السرعة)

ثالثاً : عناصر التغيير

رابعاً : أنماط الطرف المغير

أولاً : أنواع التغيير الرئيسية :

١. التغيير الإستراتيجي :

- **يرتبط هذا التغيير** بالقضايا الإستراتيجية للمنظمة ، ويعرف بالرؤية الإستراتيجية التي تشمل رسالة وأهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجودة والإبتكار ، وأيضا قيم العاملين واحتياجات المستفيدين
- **يحدث التغيير الإستراتيجي** ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة والإمكانات والثقافة والأنظمة السائدة .
- **يتطلب تنفيذ التغيير الإستراتيجي** تحليلا لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة .
- أشار كلاً من Nadler & Kotter إلى أهمية ربط إدارة التغيير بالرؤية والأهداف والقضايا الإستراتيجية للمنظمة .

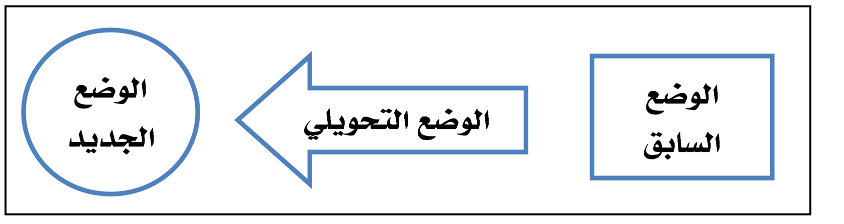
٢. التغيير الوظيفي :

- **يرتبط التغيير الوظيفي** بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثرة على تنظيم العمل داخل الأقسام ، والتي تؤثر بشكل كبير على الأفراد .
- يجب على القادة والجهات الإدارية والأفراد أن يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنية والإدارية التي يتغير بها الأفراد .

٣. التغيير التطويري :

- هو أبسط أنواع التغيير في المنظمات حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم إذ لا يشمل الحلول التي تتطلب تغييراً عميقاً في المنظمة .
- يقوم التغيير التطويري على فرضتين هما :
  ١) لدى الأفراد في المنظمة القدرة على التقدم والتطوير .
  ٢) يتطور الأفراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب .
- **يهدف التغيير التطويري** إلى مسايرة الظروف المحيطة أو تحسين عمليات التشغيل .
- **يتطلب هذا التغيير** وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محدده من خلال المشاركة في المعلومات حول أسباب زيادة الأداء في المنظمة .
- يجب على المدير تحفيز الموظفين على المشاركة وإبداء الرأي وطرح الأفكار .

٤. التغيير التحويلي :



- يعد من أعقد أنواع التغيير ويحدث عندما يدرك المدراء أن هنــاك مشكله يجب معالجتها أو فرصة يجب اغتنامها .

يندرج ضمن هذا النوع ما يلي :

١) اعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الأفراد .
٢) عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة .
٣) تقديم منتجات أو خدمات جديدة .

ثانياً : أنواع التغيير الأخرى

١. التغيير حسب التخطيط :

- التغيير المخطط : هو الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو في أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته والفائدة المترتبة عليه .
- التغيير غير المخطط أو العشوائي : هو عملية تقوم فيها المنظمة بإجراء إنفعالي أو رد فعل لحالات طارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها مما قد يسفر عنه نتائج غير محسوبة .

٢. التغيير حسب الشمولية :

- التغيير الشامل : هو التغيير الذي يشمل كافة أو معظم الجوانب والمجالات .
- التغيير الجزئي : هو ذلك التغيير الذي يقتصر على جانب واحد ، ومشكلته أنه قد يوجد حالة من عدم التوازن في المنظمة مما يقلل من فاعلية التغيير ، مثلا تغيير الآلات أو الأجهزة يتطلب تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين .

٣. التغيير حسب مصدر القوة الدافعة :

- التغيير الداخلي : أي التغيير الذي يحدث داخل المنظمة لأسباب داخلية مثل إنخفاض الإنتاجية أو قلة التفاعل مع البيئة التنافسية مما يؤدي إلى إحداث تغيير جذري على مستوى الأهداف أو العمليات .
- التغيير الخارجي : هو التغيير الذي يحدث في عوامل البيئة الخارجية للمنظمة ثم ينتقل إلى داخل المنظمة .

٤. التغيير حسب الحالة :

- التغيير المادي والتكنولوجي : مرتبط بالتغيير الهيكلي والتكنولوجي كالآلات والتجهيزات .
- التغيير المعنوي : مرتبط بالبيئة الإجتماعية والإنسانية بالمنظمة .

٥. التغيير حسب مستويات التغيير :

- التغيير على مستوى المنظمة .
- التغيير على مستوى أسلوب العمل .
- التغيير على مستوى العلاقات الشخصية .
- التغيير على مستوى التفاعل بين الموظف والوظيفة .

٦. التغيير حسب السرعة

- التغيير السريع .
- التغيير التدريجي .

ثالثاً : عناصر التغيير :

يتطلب التغيير التعرف على كيفية التعامل مع عناصر التغيير التالية :

١. **الموضوع** : الذي يتناوله التغيير .
٢. **المغير** : الذي يطالب بعملية التغيير ويبدأ في ممارستها وقيادتها فهو أساس التغيير .
٣. **المحايد** : الذي لم يتبنى موقفاً واضحاً تجاه عملية التغيير .
٤. **المقاوم** : الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى لإفشالها أو تأخيرها أو تشويهها .
٥. **مقاومة المقاومة** : وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير في تعاملهم مع مقاومة التغيير .

رابعاً : أنماط الطرف المغير :

١. **المغير المتأمل** : الذي عادة يبحث عن المعنى في التغيير و يميل إلى الإصغاء ومشاركة الأفكار مع الآخرين ويحتاج إلى إندماج شخصي فيما يعرض عليه من أفكار التغيير .
٢. **المغير العقلاني** : يبحث عن الحقائق في عملية التغيير ويلزمه معرفة كيف يفكر الآخرون ليحلل آرائهم ويشعر بالمتعة في تصور الأفكار المجردة ويهتم دائما بالأسئلة المتصلة بطبيعة الأشياء .
٣. **المغير المنفذ** : يربط بين ما يعرض عليه من أفكار وعالم الواقع ، ويلزمه معرفة كيف تعمل الأشياء .
٤. **المغير المادي** : عادة يبحث عن الإمكانات التطبيقية المباشرة لما يتعلمه ، كما يتعلم عن طريق التجربة والخطأ .

نهاية المحاضرة الثالثة

المحاضرة الرابعة

مجالات التغيير

محاور المحاضرة :

أولاً : مجالات التغيير (التكنولوجي ، التنظيمي ، الإنساني ، طرق العمل)
ثانياً : الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير
ثالثاً : العناصر المساعدة على التغيير
رابعاً : أسس التغيير الإيجابي
خامساً : مداخل التغيير

أولاً : مجالات التغيير :

١. المجال التكنولوجي :

- **يتضمن هذا المجال من التغيير** كل ما يتعلق بالمعدات والآلات والحوسبة الإلكترونية والأتمتة . لأن المنظمات تحتاج إلى نظم المعلومات الإدارية للربط بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية أو الجغرافية .
- تستخدم المنظمات الحواسيب ذات المواصفات العالية في مجال معالجة وتخزين المعلومات الهائلة التي يتم الحصول عليها من البيئتين الداخلية والخارجية .

٢. المجال التنظيمي :

- ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وأقسامها .
- يتضمن تقسيم الأعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات .
- قد يشمل هذا التغيير الدمج بين الوحدات أو إزالة مستوى تنظيمي عمودي أو توسيع نطاق الإشراف في المنظمة .

٣. المجال الإنساني :

- **يتضمن هذا المجال** تغيير الأفراد من خلال **تغيير أفكارهم وإتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم** وبالتالي سلوكياتهم بالإعتماد على عمليات الإتصال أو إتخاذ القرار أو حل المشكلات .
- يتم الإعتماد على مفاهيم التطوير التنظيمي في تغيير الأفراد أو تغيير طبيعة علاقات العمل وجودتها
- يركز مجال تغيير الأفراد على :

١) تغيير قدرة الفرد : التي تشير إلى الإمكانات الجسدية والعقلية كالأفكار ، المواهب ، الإبداعات .
٢) تغيير رغبة الفرد : الذي يمثل إستعداد الفرد للقيام بالعمل وتأديته بشكل أفضل .

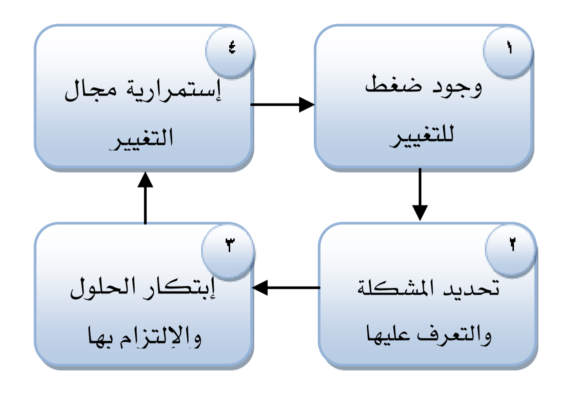
٤. مجال طرق العمل : يتضمن هذا المجال :

- تغيير أساليب العمل وطرق أداءه والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية أو النوعية أو كليهما .
- طرح أعمال وأنشطة جديدة أو دمج بعضها وإلغائها .

شكل التغييرات

	المجال	شكل التغييرات
١	التكنولوجي	تغيير الآلات / تغيير التكنولوجيا / تغيير المواد الأولية
٢	التنظيمي	تقسيم الوحدات التنظيمية / إحداث وحدات جديدة / دمج وحدات قائمة
٣	الإنساني	الاختيار / التدريب / تغيير : أفكار ، إتجاهات ، قيم ودوافع وطموحات
٤	الأنشطة والأعمال	إحداث أنشطة جديدة / إلغاء أنشطة / دمج أنشطة
٥	السياسات	إلغاء سياسة / تعديل سياسة / إضافة سياسة جديدة
٦	طرق وإجراءات العمل	تبسيط الطرق / تعديل الطرق / إدخال طرق جديدة

ثانياً الخطوات الإدارية لتحديد مجال التغيير :



الخطوة الأولى : وجود ضغط للتغيير .

الخطوة الثانية : تحديد المشكلة والتعرف عليها .

الخطوة الثالثة : إبتكار الحلول والإلتزام بها .

الخطوة الرابعة : إستمرارية مجال التغيير .

ثالثاً : العناصر المساعدة على التغيير :

١. تحديد الهدف من التغيير .
٢. التجديد المستمر للتنظيم .
٣. الإهتمام بالبُعد الإنساني .
٤. إستخدام مفهوم النظم .
٥. تبنّي إستراتيجيات التطوير .
٦. الإهتمام بالتعلم من خلال الخبرة .

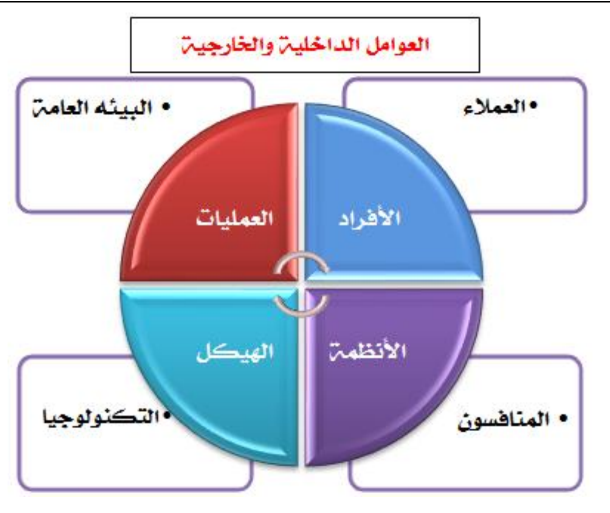
رابعاً : أسس التغيير الإيجابي :

١. أن تكون عملية التغيير ضمن خطة مدروسة ومتوازنة وأن تنفذ بشكل جيد .
٢. أن يكون التغيير ضمن الضوابط والتوجيه الصحيح لكي لا يخرج عن السيطرة .
٣. أن يحقق طموحات جديدة للمنظمة والعاملين ويزيد من حماسهم وتعاونهم .
٤. أن يأتي بفرص عمل جديدة تسمح بالتطور والتقدم .
٥. أن يزيل الضغط والإختلال الموجود ويعالج السلبيات .
٦. أن يكسب الإدارة مهارات جديدة تساعدها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

خامساً : مداخل التغيير :

١. عدم قبول الوضع الحالي .
٢. التخلي عن الوضع الحالي الواقعي .
٣. العمل على إحياء المنظمة .
٤. الصحوة واليقظة والتنبيه .
٥. التقدم نحو التغيير .

نهاية المحاضرة الرابعة



المحاضرة الخامسة

القوى الدافعة للتغيير

محاور المحاضرة :

أولاً : القوى التغيير الداخلية

ثانياً : قوى التغيير الخارجية

أولاً : القوى التغيير الداخلية :

تمارس القوى والعوامل الداخلية تأثيراتها داخل المنظمة ، وتفرض على الإدارة ضرورة القيام بالتغيير تحقيقا للأهداف . كما تعكس تلك القوى الداخلية شكلا من أشكال المبادرة لإحداث التغيير أو شكلا من أشكال رد الفعل .

١. **وعي وإدراك المديرون للتغيير :**

يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية خاصه وأن الإدارة تتمتع بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى احداث التغيير بمبادرة ذاتيه من القائمين على إدارة المنظمات .

٢. **زيادة طموحات وحاجات الأفراد :**

مما يدفع بالإدارة إلى تغيير الوضع الحالي إلى وضع أفضل .

٣. **نمو المنظمة وتطورها :**

تلجأ المنظمة إلى تغيير أهدافها واستراتيجياتها وأساليبها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المنظمة مع التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمة .

٤. **الرغبة في تحسين كفاءة وقدرة المنظمة**

٥. **الرغبة في تكامل المنظمة :**

قد يصبح التكامل بين أقسام المنظمة هدف أساسي يجب تحقيقه عندما يحل الصراع والإختلاف الإداري بين مختلف الأقسام محل التعاون والتنسيق المستمر .

٦. **التغيير في الإدارة العليا :**

قد يؤدي تغيير الإدارة العليا في المنظمة حدوث تغيير في مجالات رئيسيه تمس الجوانب المادية والإنسانية والفنية .

٧. **وجود مؤشرات على مشاكل داخليه بالمنظمة :**

- انخفاض الإنتاجية
- انخفاض أداء الموظفين
- الإنخفاض الحاد في الحصه السوقية
- تسيب العاملين

ثانياً : قوى التغيير الخارجية :

تتضمن القوى الخارجية الداعمة للتغير كافة العوامل أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرة الإدارة وتؤثر في قدراتها على تحقيق أهدافها .

١. **التغيير في ظروف السوق :**

يؤدي تغيير حاجات ورغبات العملاء إلى دفع المنظمة إلى تطوير أنشطتها وتحسين جودة منتجاتها وتغيير أساليب جذب عملائها بتحقيق حاجاتهم ورغباتهم .

٢. **ازدياد حدة المنافسة :**

لقد أصبح التنافس قائما على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة واستخدام قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج سلعة جديدة من طرف المنافسين ، مما يدفع المنظمة إلى البحث عن بدائل تمكن من تحسين جودة منتجاتها وخدماتها .

٣. **التطور التكنولوجي :**

استجابة المنظمات للتطورات التكنولوجي تؤدي إلى التغيير من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية ، وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية .

٤. **القيم الحديثة في الإدارة :**

من أهم تلك القيم والمعايير :

- **إرضاء العميل أولا وثانيا وأبدا .**
- **ضرورة بناء القدرة والميزة التنافسية .**
- **الإهتمام بالجودة كما يدركها العميل .**
- **الإنتاج في أقل وقت .**
- **التركيز على الأنشطة الإنتاجية المباشرة وترك الأنشطة غير المباشرة للغير .**
- **الإهتمام بالبحوث والتغيير كأساس للتغيير .**
- **الإتجاه للمستقبل هو الهدف من التغيير .**
- **تشجيع الإبتكار والإبداع .**
- **استثمار نظم المعلومات والإتصال .**
- **الإهتمام بالطاقات البشرية .**
- **الإهتمام بالقيادة التحويلية .**

بالإضافة إلى العوامل الخارجية يبين الجدول التالي البيئات المختلفة التي تدفع بالتغيير :

	البيئة	طبيعة التغيرات
١	البيئة الإجتماعية	▪ تغيير الإتجاهات والقيم نحو العمل ▪ تغيير الإتجاهات والقيم نحو المسؤولية الإجتماعية ▪ النمو السكاني وتبعاته (توفير الخدمات ، المنتجات ...)
٢	البيئة الإقتصادية	▪ تغيير أذواق العملاء ▪ نمو الأعمال ▪ تغير الأسعار
٣	البيئة التكنولوجية	▪ تطور وسائل الإنتاج ▪ إنفجار المعلومات
٤	البيئة القانونية	تغيير الأنظمة والقوانين وطنياً أو إقليمياً أو دولياً

نهاية المحاضرة الخامسة



المحاضرة السادسة

مراحل إدارة التغيير

المرحلة الأولى : تشخيص مشكلات المنظمة :

- في هذه المرحلة قد تعاني المنظمة من مشكلة معينه أو هي بصدد اقتناص فرصة محددة .
- قد تتعلق المشكلات بأساليب العمل ، التكنولوجيا ، الأفراد ....
- يجب على الدراسة التشخيصية أن تتعرف على تلك المحاور لإكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغيرات وإحداث التغيير المطلوب .

المرحلة الثانية : تحديد الحاجة إلى التغيير :

- يدرك المدراء الحاجة إلى إحداث التغيير من خلال ملاحظة المؤشرات المشار إليها سابقاً مثل :
  - وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيمية .
  - تقديم المنافسين لمنتجات ذات إقبال واسع في السوق .
  - وجود فجوه بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب .
- ضمن هذه المرحلة يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطة بالبيئة الداخلية أو بالبيئة الخارجية .

المرحلة الثالثة : تخطيط جهود التغيير :

- يتم خلال هذه المرحلة وضع أهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه .
- يجب أن تتوفر في أهداف التغيير الشروط التالية :
  - أن تكون دقيقة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمراجعة .
  - أن تكون قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة .
  - أن تكون قابلة للقياس كميا ونوعيا
  - أن تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة .
- يتطلب وضع أهداف التغيير الإجابة على أسئلة عديدة أهمها :
  - ماهي أهداف المنظمة ؟
  - ماهي فرصة التطوير المتاحة ؟
  - ماهي التكلفة والزمن والمكان والتسهيلات المادية المتاحة ؟
- خلال هذه المرحلة يتم إختيار استراتيجية ونوع وأسلوب ومدة التغيير .
- إختيار الإستراتيجية يتوقف على عوامل أساسية : الهيكل التنظيمي ، والتكنولوجيا ، والقوى البشرية

المرحلة الرابعة : تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها :

خلال هذه المرحلة يتم :

- تنظيم الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة .
- تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته .
- تحديد طبيعة مقاومة التغيير ، حيث يتم تحديد المعوقات التنظيمية والمعوقات الفردية التي تحول دون إتمام عملية التغيير .
- تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير .

المرحلة الخامسة : تنفيذ ومتابعة خطة التغيير :

- تهتم عملية تنفيذ التغيير على إحداث التغيير المرغوب في العديد من الجوانب مثل الأهداف ، المكونات التنظيمية كالهيكل التنظيمي ، والثقافة التنظيمية ، والنظم والإجراءات الأفراد وإتجاهاتهم والتكنولوجيا .
- تتم متابعة تنفيذ إستراتيجية التغيير والتأكد من مدى تحقق الأهداف الموضوعه للتغيير .
- يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير حسب الجدول الزمني المحدد .

تنبيه :

في اختبار الفصل الماضي جميع الأسئلة المحاضرة السادسة كانت بشكل التالي :

- ضمن مراحل إدارة التغيير : يدرك المدراء الحاجة إلى إحداث التغيير في المرحلة ؟

-الأولى

-الثانية

-الثالثة

-الرابعة

نهاية المحاضرة السادسة

المحاضرة السابعة

نماذج إدارة التغيير

محاور المحاضرة :
أولاً : نموذج كوتر KOTTER
ثانياً : نموذج ليفين LOWIN
ثالثاً : نموذج أفانوفيتش IVANCEVICH

عملية إدارة التغيير عملية معقدة تسعى إلى تحسين بيئة العمل داخل المنظمة ولابد أن تخضع لمراحل معينة من أجل إنجاحها وسنعرض بعض النماذج المشهورة التي تقدم صوراً مختلفة لمراحل إدارة التغيير .

أولاً : نموذج كوتر KOTTER

يرى جون كوتر الأستاذ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال والمتخصص في مجال القيادة في الأعمال أن إدارة التغيير أمر مهم ففي غياب الإدارة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة وهو أمر لا يُحمد عقباه ومع ذلك فإن قيادة التغيير تعد أكبر التحديات التي تواجه معظم المنظمات .

يتكون نموذج كوتر من ثمانية خطوات لعملية التغيير التنظيمي وهي : (الترتيب مهم)

١. **إيجاد شعور بالحاجة إلى التغيير :**

يرى كوتر أن على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير لأنه يعزز من المصداقية والثقة لدى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد .

٢. **بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير :**

عملية التغيير تستلزم إنشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحله المختلفة ، ومن أهم سمات ذلك التحالف :

- ✓ إشراك أفراد منسجمين فيما بينهم .
- ✓ توفر الثقة المتبادلة بين أعضاء التحالف .
- ✓ الإشتراك في الهدف من التغيير .

٣. **تطوير رؤية وإستراتيجية :**

حسب كوتر تعتبر الرؤية مهمة لأي عملية تغيير لأسباب التالية :

- ✓ توضح الرؤية الإتجاه والطريق الذي يقود إليه التغيير .
- ✓ الرؤية تحفز الناس على إتخاذ إجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الأجل القصير .
- ✓ الرؤية تساعد على التنسيق بين أطراف التغيير .

٤. **توصيل رؤية التغيير :**

يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لتوصيل الرؤية وإستراتيجية التغيير إلى الجميع ولتفادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح كوتر :

- ✓ إستخدام اللغة المعبرة والعبارات الواضحة وتوضيح الأمور بكل صراحة .
- ✓ الإكثار من وسائل توزيع البيانات في الإجتماعات و المحادثات غير الرسمية
- ✓ تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير .
- ✓ ضرب المثال والقدوة من طرف القائد .

٥. **تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل :**

يرى كوتر أن التغييرات المطلوبة يجب أن يشترك فيها جميع الأطراف ولإشراك كافة الأفراد في عملية التغيير يجب إتباع الخطوات التالية :

- ✓ **الإنطلاق من الرؤية لإيجاد دافعية المشاركة لدى الأفراد .**
- ✓ **إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية .**
- ✓ **إتاحة التدريب الكافي للأفراد للتخلص من عاداتهم القديمة .**
- ✓ **الموازنة والتنسيق بين أنظمة المعلومات ونظم العاملين .**
- ✓ **فتح باب المناقشات الصريحة التي تؤدي إلى حلول تخص الأفراد .**

٦. **تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير :**

- **للتأكيد على أن عملية التغيير تحقق أهدافها يجب وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب حيث يجب :**
  - ✓ **أن يلمس الموظفون تلك المكاسب .**
  - ✓ **أن تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الأفراد .**
  - ✓ **أن ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه .**
- **يرى كوتر أن التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى جهد العاملين من خلال :**
  - ✓ **توضيح أن المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول .**
  - ✓ **التدليل على نجاح الرؤية الجديدة وإمكانية تطبيقها في الواقع .**
  - ✓ **التقليل من مقاومة التغيير .**
  - ✓ **تحقيق المكاسب سيعطي للإدارة ثقة أكبر لمواصلة التغيير .**
  - ✓ **تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال .**

٧. **تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير :**

- **مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب المحققة في الحصول على صلاحيات للإستمرار وتعزيز عملية التغيير .**
- **كما يرى عدم المبالغة في الإحتفال بالإنجازات المحققة ، حتى لا يتولد عنه تراجع لتلك المكاسب فالإفراط في الثقة لدى العاملين يجعلهم يتوهمون أن التغيير قد تحقق مما يمنح فرصة لقوى مقاومة التغيير لترتيب أوضاعها من جديد .**

٨. **تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة :**

إن حفاظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط سلوك قيم ستعم كافة المستويات التنظيمية .

- **لترسيخ تلك الثقافة بشكل دائم وضع كوتر مجموعه من الأسس أهمها :**
  - ✓ **ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير** (بمعنى عدم تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير)
  - ✓ **الإستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيم .**
  - ✓ **إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة .**
  - ✓ **ربط ترقية للعاملين بالثقافة الجديدة .**

ثانياً : نموذج ليفين LOWIN : (الترتيب مهم)

حسب كيرت ليفين فإن التغيير المخطط والواعي يتضمن المراحل التالية (ثلاث مراحل) :

١. **مرحلة إذابة الجليد :**

يتم زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد وبالتالي إيجاد الدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات جديدة .

٢. **مرحلة إدارة التغيير :**

- في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات جديدة بحيث يسلك سلوكاً جديداً أو يؤدي عمله بطرق جديدة مما يعني تعديل فعلي في الواجبات أو الأداء والتقنيات أو الهيكل التنظيمي .
- يحذر لوين من التسرع في هذه المرحلة مما يؤدي إلى الفشل بسبب عدم شعور الأطراف بالحاجة إلى التغيير وبالتالي يكون رد فعلهم مقاومة للتغيير .

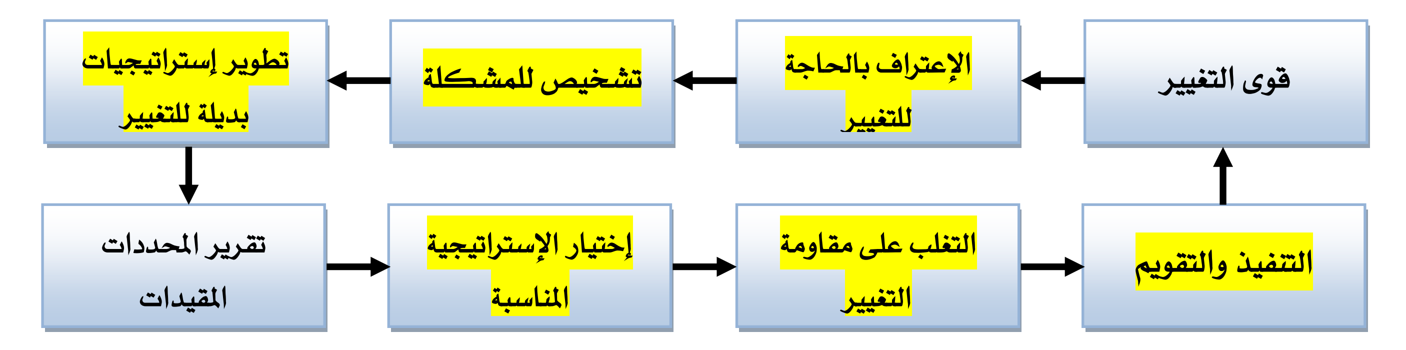
٣. **مرحلة الإستقرار وإعادة التجميد :**

يتم دمج ما تعلمه الفرد من قيم وسلوكيات ومهارات في الممارسات الفعلية كما تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره .

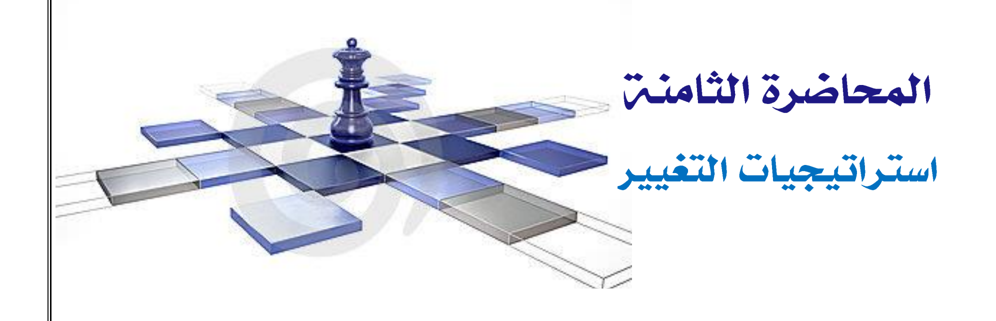
كما توصّل ليفين إلى سبع خطوات لأي عملية تغيير أو تطوير تنظيمي هي :

١) تحديد المشكلة التي تعاني منها المنظمة .
٢) إستشارة خبير تطوير تنظيمي .
٣) جمع المعلومات بواسطة الخبير وتشخيصها .
٤) تعريف المنظمة بنتائج التشخيص .
٥) وضع خطة عمل مشتركة وتنفيذها .
٦) إحداث التغيير المتفق عليه .
٧) تقويم النتائج .

ثالثاً : نموذج أفانوفيتش IVANCEVICH : (الترتيب مهم)



نهاية المحاضرة السابعة



المحاضرة الثامنة

استراتيجيات التغيير

محاور المحاضرة :

أولاً : إستراتيجيات التغيير

ثانياً : إستراتيجية التغيير المتدرج

ثالثاً : إستراتيجية التغيير البنيوي

يجب على إدارة المنظمة القيام بدراسة التغيير دراسة معمقة تمكن من اختيار أفضل الإستراتيجيات ووضع الخطط الملائمة واقتراح البرامج المناسبة .

أولاً : إستراتيجيات التغيير :

١. إستراتيجية القوة القسرية :

- **وفقا لهذه الإستراتيجية يتم إستخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير حيث يُفرض التغيير بالقوة على الجهات المعنية .**
- **يتم التغلب على كافة أشكال المقاومة بإستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم ويتم تنفيذ تلك الإستراتيجية بأسلوبين هما :**
  - **الأسلوب الأول : إستعمال القوة بشكل مباشر حيث يتخذ القائد القرار ويأمر بتنفيذه مستعملا سلطته الرسمية مصحوباً ببعض المحفزات أو التهديدات .**
  - **الأسلوب الثاني : اللجوء إلى المناورة السياسية المصحوبة بالتفاوض والسيطرة على الموارد وحجبها عند الضرورة .**
- **تكون هذه الإستراتيجية (القوة النسبية) فعاله في الحالات الطارئة ، وغير فعاله في المدى البعيد لأنها لا تتضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير .**

٢. استراتيجية العقلانية الميدانية :

تفترض هذه الإستراتيجية أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي وبالتالي تنظر إلى التعليم والبحوث العلمية كأداة رئيسية يقوم عليها التغيير حيث تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تزود المتدربين بالمعلومات ، مع تشجيع البعثات والبحوث والدراسات العلمية .

٣. استراتيجية التثقيف والتوعية :

- **تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات ، بل عدم اقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير لذا يتم إستخدام المنطق والحجج والأدلة والبراهين ، خاصه عندما يعتقد الأفراد أن ذلك التغيير يهدد مصالحهم أو يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقاومونه ولا يقبلون به**
- **ضمن هذه الإستراتيجية يحاول قائد التغيير أن يتغلب على المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير بما يؤدي إلى قبوله بدل رفضه ومقاومته ، ويعد التدريب أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تغيير اتجاهات الأفراد ومواقفهم تجاه قضايا التغيير .**

ثانياً : إستراتيجيات التغيير المتدرج :

- تعتبر من الإستراتيجيات الفعالة للتعامل مع التغيير المخطط له ، أو التغيير الذي تحتمه الظروف الطارئة ، وتتأثر هذه الإستراتيجية بعوامل عديدة منها :
  1) مهارات وقدرات العاملين .
  2) رغبة العاملين بالمشاركة والتشجيع المستمر .
  3) ثقافة المنظمة .
- ضمن هذه الإطار يمكن إستخدام الإستراتيجيات التالية :

١. استراتيجية المشاركة واسعة النطاق :

- **تقوم هذه الإستراتيجية** على التعاون والمشاركة بين الأفراد والمنظمة وتحديد قيم وأهداف وفرضيات التغيير .
- **تقوم هذه الإستراتيجية** على قواعد المشاركة والتمكين والإشراف والأخذ بحجات الأطراف المشاركة وأهدافها .
- **تستخدم** عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة وضرورة التغيير منخفضة ، حيث يسمح للأفراد المتأثرين بالمشاركة من تحديد نوع وحجم التغيير وكيفية إحداثه . كما يمكن من تحفيز الأفراد والرفع من حماسهم لتنفيذه بفاعليه .

٢. استراتيجية المشاركة المركزة :

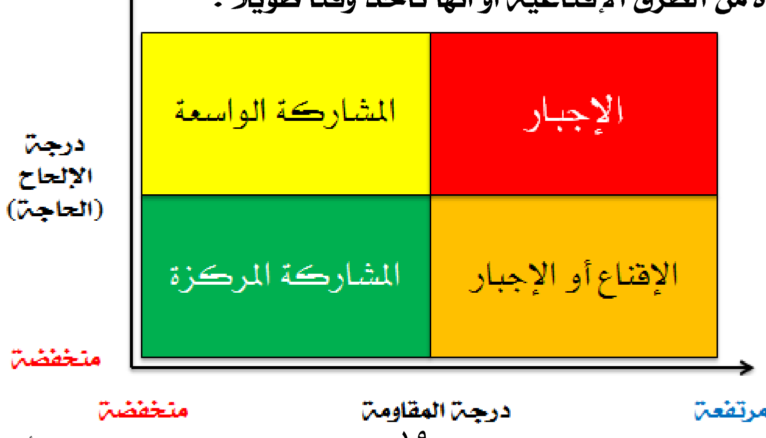
- **تستخدم** عندما تكون درجة إلحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة ، في هذه الحالة لا يوجد لدى المدير أو القائد الوقت الكافي بحيث يشرك جميع العاملين حيث يسمح بمشاركة أهم الأفراد مع الإتصال الحقيقي مع بقية أفراد المنظمة .

٣. إستراتيجية الإقناع :

- **تستخدم** عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الإلحاح منخفضة ، حيث يوصى في هذه الحالة من خلال هذه الإستراتيجية إقناع الأفراد المتأثرين بالتغيير بضرورة قبوله من خلال خلق رؤية مشتركة للحالة المنشودة .

٤. إستراتيجية الإجبار :

- **تستخدم** عندما تكون هناك ضرورة ملحة للتغيير ومقاومة عالية للتغيير ، معها يدرك المدير عدم إمكانية الإستفادة من الطرق الإقناعية أو أنها تأخذ وقتاً طويلاً .



ثالثاً : إستراتيجية التغيير البنيوي :

يجب التخطيط بدقة عالية لإحداث التغيير البنيوي الذي قد يهدد أمن العاملين أو يفقدهم وظائفهم ولنجاح هذا التغيير يمكن إتباع الإستراتيجيات التالية :

١. إستراتيجية البراعة القيادية :

تستخدم عندما لا تكون المنظمة في أزمة ومقاومة التغيير منخفضة ، هنا يبادر أحد الأفراد القياديين الذي يتمتع بالقدرة الإدارية والحائز على ثقة العاملين إلى طرح فكرة التغيير والتي تتبع بقدر كبير من التخطيط والتوجيه بهدف الوصول إلى الهدف المطلوب .

٢. إستراتيجية الإقناع :

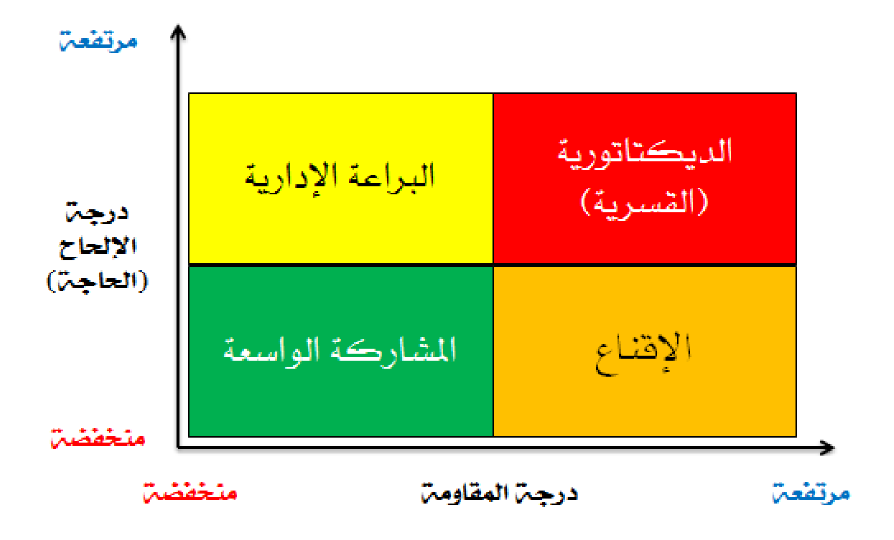
تستخدم عندما تكون المنظمة في أزمة مع إدراك جميع العاملين لتلك الأزمة ومقاومة التغيير منخفضة ، ولابد من القيام بعمل سريع لتخطي تلك الأزمة ، هنا يعمد القائم بالتغيير إلى غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين في وضع مستقبلي أفضل .

٣. إستراتيجية الإلزام :

- **تستخدم** عندما لا تكون المنظمة في أزمة مع وجود مقاومة مرتفعة التغيير حيث يوصي بإتباع أسلوب الإجبار بسبب نقص الوقت الكافي للمشاركة واسعة النطاق .
- يجب على القائد أن ينفذ حالة التغيير محققاً الإتحاد بين العاملين مما يقتضي خلق الثقة بين كافة المستويات الإدارية .

٤. الإستراتيجية الديكتاتورية :

- **تستخدم** عندما تكون مقاومة التغيير قوية وتوشك المنظمة على الوقوع في كارثة حقيقية ، تكون هذه الإستراتيجية هي الأسلوب الأنسب لإحداث التغيير وإنقاذ المنظمة .
- استخدام القسوة يتم لأجل احراز نتائج سريعة من أجل البقاء إلا أنها قد تضر بالروح المعنوية للعاملين .



نهاية المحاضرة الثامنة

المحاضرة التاسعة

مقاومة التغيير

محاور المحاضرة :

أولاً : مفهوم مقاومة التغيير
ثانياً : السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير
ثالثاً : المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير
رابعاً : درجات مقاومة التغيير في المنظمات
خامساً : ردود الأفعال على التغيير
سادساً : أسباب مقاومة التغيير
سابعاً العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير

مقدمة :

- تتوقف عملية إحداث التغيير على مدى قبول الأفراد والجماعات لها وتعاونهم لإنجاحها .
- أكثر شئ يجب أن ينتبه له القائم بالتغيير هو أثر ذلك التغيير على الأفراد وجماعات العمل في المنظمة .
- غالباً ما يتصرف الأفراد بوحي الدوافع والإتجاهات والخبرات التي تعكس خصائصهم النفسية تجاه أي عملية
- تعتبر عملية مقاومة التغيير وتحديد أسبابها وكيفية التغلب عليها من الأمور المهمة بالنسبة للقائم بالتغيير .

أولاً : مفهوم مقاومة التغيير :

- **تعني مقاومة التغيير** إمتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى الأوضاع القديمة القائمة .
- قد تأخذ المقاومة شكلا آخر كأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضه لعملية التغيير .
- **قد تكون المقاومة إيجابية** عندما يكون التغيير المقترح سلبياً أي عندما تكون الفوائد المحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة .
- **وتكون المقاومة سلبية** عندما تكون نتائج التغيير إيجابيه ومردودها على الأفراد والمنظمة كبير مقارنه بتكاليفها .

ترتبط مقاومة التغيير بالسلوك الإنساني الذي يتشكل بفعل العوامل التالية :

- العوامل النفسية : تشمل الشخصية ، الإدراك ، التفكير ، الدوافع ، والإتجاهات ، الخبرات .
- العوامل الإجتماعية : تضم علاقات التفاعل الإجتماعي ، أثر الجهات ، ضغط البيئة الخارجية
- العوامل الثقافية : تضم القيم والتقاليد والعادات السائدة في المجتمع
- العوامل التنظيمية : تشمل تقسيم العمل ، والسلطات والمسؤوليات
- العوامل الإقتصادية : تتركز في الراتب والمكافآت والحوافز المادية .

ثانياً : السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير :

	تقييم التغيير	مدى الإستجابة للتغيير
١	يرى أن التغيير ضار وهدام	يقاوم علناً دون خوف
٢	يرى أن التغيير قد يمثل تهديداً لإستقراره وأمنه	يقاوم سراً
٣	يرى أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له	إحتمال قبوله وإجازته له
٤	يرى أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف	يشارك في إحداثه ونجاحه

ثالثاً : المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير :

١. **السلوك الدفاعي العلني :**

يتمثل في الإضطرابات وتباطؤ الإنتاج أو زيادة الأخطاء أو الرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالإستقالة وترك العمل .

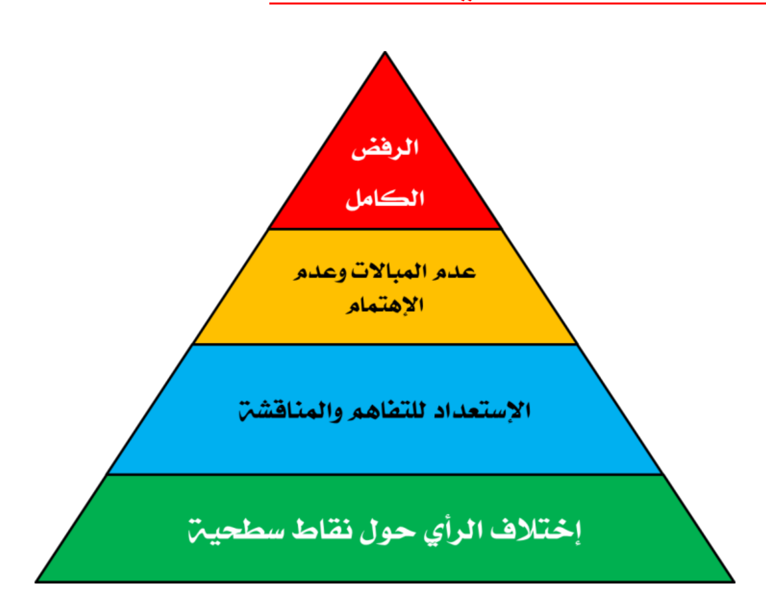
٢. **السلوك الدفاعي الضمني أو المستتر :**

يتمثل في ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل مع بروز ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي فالإنسحاب .

٣. **الإستسلام :**

الإستسلام دون مناقشة للقيم والمهارات الجديدة مما يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب والتمارض وعدم الرضا بشكل عام .

رابعاً : درجات مقاومة التغيير في المنظمات :



خامساً : ردود الأفعال على التغيير :

غالباً ما ينظر الموظف إلى التغيير من منظوره الخاص وبالقدر الذي يشبع حاجاته المختلفة أو ما يواجه من مواقف جديدة وغالباً ما يكون أمام أحد السلوكيات الآتية تجاه التغيير :

- **الصدمة :** شعور الفرد بعدم الإتزان وعدم القدرة على التصرف .
- **عدم التصديق :** الشعور بعدم الواقعية وموضوعية سبب التغيير .
- **الذنب :** شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث .
- **الإسقاط :** قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث .
- **التبرير :** قيام الفرد بوضع أسباب التغيير .
- **التكامل :** قيام الفرد بإحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام .
- **القبول :** خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير

سادساً : أسباب مقاومة التغيير :

١) التغيير غير المدروس وغير المخطط له .
٢) عدم وضوح أهداف التغيير .
٣) عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير .
٤) عدم مشاركة الأفراد في التغيير . (تنبيه : في الاختبار يستبدل كلمة الأفراد بـ العملاء ويكون هو الخيار الخطأ)
٥) عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير .
٦) عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط العمل .
٧) ضعف الإتصالات الإدارية ونقص المعلومات .
٨) الإرتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير أو من المجهول .
٩) عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة أو بتهديدات وظيفية .
١٠) السرعة الشديدة في التغيير .
١١) عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة .
١٢) التوقيت سيئ للتغيير ونقص الموارد البشرية والمادية الداعمة للتغيير .

أسباب أخرى لمقاومة التغيير

١. إنعدام الإستقرار النفسي والطمأنينة :

التغيير يتطلب تغييراً في المناهج والأساليب وهو ما يعتبر تهديداً للأمن النفسي للأفراد الذين لا يجدون ضرورة في التغيير .

٢. توقع الخسارة :

غالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة من التغيير ليس بالضرورة التطوير ، بل دوافع أخرى غير مُصرح بها قد تعود عليهم بالضرر .

٣. التخوفات الإقتصادية :

هنا يعتقد الفرد المقاوم أن التغيير يهدر دخله ، لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغير معدلات الدخل وميزانيات الأعمال .

٤. القلق الإجتماعي :

التغيير قد يولد تخوفاً من المجهول عند بعض الأفراد ما يؤدي إلى فك إرتباط حالي مع أفراد مرغوبين وتأسيس إرتباطات جديدة غير مأمونة .

٥. الخوف من أن يؤدي التغيير إلى تعلم مهارات جديدة :

وتجميد مهارات مكتسبة فضلاً عن ما قد يفرضه من تبديل المواقع والأدوار والأمكنة والدوائر والمسؤوليات .

سعى العديد من الباحثين في مجال إدارة التغيير إلى حصر تبريرات والتفسيرات المتعلقة بمقاومة التغيير ، وقد قدم جيمس اوتول James O'Toole أكثر من ثلاثين سبباً لمقاومة التغيير وهي :

	أسباب المقاومة	تبرير المقاوم
١	عدم الإتزان	التغيير ليس حاله طبيعية .
٢	بلا دليل	عليك إثبات أن التغيير سيكون نافعاً .
٣	الثبات	نحتاج إلى قوة كبيرة لإحداث التغيير .
٤	الإكتفاء	معظم الناس تعجبهم الطريقة التي تسير عليها الأمور الحالية .
٥	عدم النضج	لم يتم الإعداد بشكل مناسب للتغيير فالوقت غير مناسب .
٦	الخوف	الناس تخشى المجهول .
٧	المصلحة الآتية	قد يكون التغيير مفيداً للآخرين ولكن ليس لنا .
٨	ضعف الثقة بالنفس	لا نعتقد أننا بمستوى التحديات الجديدة .
٩	الصدمة من المستقبل	مبهورون من التغيير ولذا لا نفهمه وبالتالي نقاومه .
١٠	العبثية	تظهر لك أنواع التغيير على أنها مصطنعة وخادعة .
١١	نقص المعلومات	لا نعلم كيف نغير أو إلى ماذا نغير .
١٢	الطبيعة البشرية	البشر يحبون التنافس ، عدوانيون ، أنانيون وتعوزهم صفات الإيثار اللازمة للتغيير .
١٣	الشك	نشك في نوايا قادة التغيير .
١٤	الحماقة	يبدو التغيير في مظهره جيداً لكننا نخشى أن تكون النتائج سيئة .
١٥	الغرور	يرفض القادة الإعتراف بأخطائهم وأن ما صنعوه بحاجة للتغيير .
١٦	التفكير الضيق	الناس لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج الفورية .
١٧	قصر النظر	لا نستطيع أن نرى أن التغيير هو في مصلحتنا .
١٨	المشي بالأحلام	معظمنا يعيشون حياة بلا تمعن .
١٩	غشى البصيرة	التفكير الجماعي يجعل إرضاء المجموعة أهم من التغيير .
٢٠	الأمل الشامل	لا نتعلم من تجاربنا وننظر إلى كل شئ حسب افتراضات سابقة .
٢١	الحالة الشوفينية	نحن على صواب والذين يريدون لنا التغيير على باطل .
٢٢	الإستثناء	قد ينجح التغيير في مكان آخر ولكننا لسنا كغيرنا .
٢٣	الأيديولوجية	لدينا نظريات مختلفة عن العالم ، وقيم متعارضة مع التغيير .
٢٤	أنظمة مؤسسات	يتغير الفرد ولكن الجماعات تبقى .
٢٥	التدرج	الأمور لا تتغير بالوثب .
٢٦	الأصالة	من نحن لنشكك في القادة الذين وضعونا على هذا المسار .
٢٧	التغيير للأقلية	استفادة الأقلية من الوضع القائم أكثر مما تستفيد الأكثرية من التغيير .
٢٨	العزيمة	لا يستطيع أحد إقناعي بالتغيير لصعوبة الأمر .
٢٩	الظرفية	دروس التاريخ ظرفية لا يمكن أن نبني عليها ، لأن ظروفنا مختلفة .
٣٠	طغيان العادة	أفكار قادة التغيير تظهر وكأنها توبيخ للمجتمع على عاداته .
٣١	الجهل الإنساني	الإنسان عدو ما يجهل .

سابعاً : العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير :

١. **فرض التغيير على الأفراد والجماعات :**

الذين يرونه تهديداً لمراكزهم وسلطاتهم بعكس التغيير الذي يتم بناءاً على طلبهم .

٢. **التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير :**

حيث يعتمد على إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الإحتمالات السلبية المترتبة على التغيير .

٣. **تشكيل رأي جماعي ضد التغيير :**

حيث أن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد لأن تأثير التغيير على الجماعات أقوى من تأثيره على الأفراد .

نهاية المحاضرة التاسعة

المحاضرة العاشرة

إستراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

محاور المحاضرة :

أولاً : إستراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

ثانياً : كيفية اتخاذ القرار المناسب

أولاً : إستراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير :

١. إستراتيجية التعليم والإتصال :

- **تساعد** هذه الإستراتيجية العاملين على رؤية الحاجة إلى التغيير والوقوف على ضرورته .
- **تتخذ عدة أشكال** كالمناقشة الفردية والعرض للمجموعات أو مذكرات وتقارير .
- **يتم اللجوء إليها** في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن التغيير .

من إيجابياتها أن اقتناع العاملين يؤدي إلى مساهمه أكبر لهم في التغيير

من سلبياتها أنها تستغرق وقت أطول خاصة عندما يكون عدد العاملين المعنيين بالتغيير كبير .

٢. إستراتيجية المشاركة والإندماج :

- **تؤكد الأبحاث** أن مشاركة العاملين في برامج التغيير تؤدي إلى الطاعة والإلتزام بالتنفيذ .
- **تستخدم هذه الإستراتيجية** عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على المقاومة .

من إيجابياتها أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير .

من سلبياتها أنها تستغرق وقتاً طويلاً .

٣. إستراتيجية التسهيل والدعم :

- **تقوم هذه الإستراتيجية** على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطاءهم فترة راحة بعد التغيير .
- **تعد** أفضل طريقه للتعامل مع مقاومة التغيير .

من سلبياتها أنها تتطلب وقت طويل بالإضافة إلى تكلفتها الكبيرة .

٤. إستراتيجية التفاوض والإتفاق :

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة متضررة بشكل كبير وواضح من عملية التغيير مع إمتلاكها القدرة على مقاومة التغيير .

من إيجابياتها أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب مقاومة التغيير .

من سلبياتها أنها قد تكون مرتفعة التكلفة .

٥. إستراتيجية الإستقطاب :

- **حسب هذه الإستراتيجية** يتم إستقطاب ووضع الفرد في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير .
  - من إيجابياتها أنها سريعة وغير مكلفة .
  - من سلبياتها أنها قد تسهم في حصول مشاكل في المستقبل إذا شعر الفرد أنه كان محل استغلال .

٦. استراتيجية الإجبار الظاهر أو الضمني

- **حسب هذه الإستراتيجية** يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سراً أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل .
- **تستخدم هذه الإستراتيجية** في حالة سرعة التغيير أو عندما يمتلك تحالف التغيير القوة الكبيرة .
  - من إيجابياتها أنها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة .
  - من سلبياتها انفاض الروح المعنوية للعاملين واستمرار حالة الإستياء لديهم .

ثانياً : إيجابيات مقاومة التغيير :

غالبا ما ينظر إلى مقاومة التغيير على أنها سلبية **إلا أن هناك نواحي إيجابيه لها وهي :**

١. إجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل .
٢. تساهم مقاومة التغيير في إظهار عدم فعالية عمليات الإتصال وغياب النقل الجيد للمعلومات .
٣. تؤدي حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق لدى الموظفين إلى دفع ادارة المنظمة إلى القيام بالتحليل الدقيق للنتائج المباشرة وغير المباشرة المحتملة للتغيير .
٤. تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة .

نهاية المحاضرة العاشرة

المحاضرة الحادية عشر

برنامج التغيير

عناصر المحاضرة :

أولاً : الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال
ثانياً : عوامل نجاح التغيير الفعال
ثالثاً : عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي
رابعاً : تهيئة المناخ الصحي للتغيير
خامساً : معوقات التغيير

أولا : الخطوات العملية لبرنامج التغيير الفعال :

١) تحديد طرق وأسلوب التنفيذ .
٢) تحديد زمن بداية ونهاية التغيير .
٣) وضع الخطط المفصلة للتنفيذ .
٤) تحديد المساهمين الكبار من الإدارة العليا والاستفادة من دعمهم .
٥) تأسيس إدارة واعية للمشروع الجديد .
٦) صبغ خطة التغيير بالصبغة الشخصية وربطه بأهداف العاملين .
٧) التأكيد على مشاركة غالبية العاملين .
٨) تحفيز وتشجيع القائمين على التغيير .
٩) الإستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب إيجابي .
١٠) بناء مهارات وتعزيز القدرة على التعلم .

ثانياً : عوامل نجاح التغيير الفعال :

١٣) أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في مختلف السلوكيات الإدارية .
١٤) تشجيع سلوكيات الأفراد المطابقة للتغيير المطلوب .
١٥) أن يبدأ التغيير من خلال فرق عمل .
١٦) توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير .
١٧) وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي وتقديم المعلومات المساندة لهم .
١٨) التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير . (تنبيه : في الاختبار يستبدل كلمة العاملين بـ العملاء ويكون هو الخيار الخطأ)
١٩) جعل نتائج الأداء هي الهدف الأساسي في التغيير .
٢٠) التركيز على الأفراد المتجانسين مع التغيير .

ثالثاً : عوامل نجاح برامج التغيير التنظيمي :

١) دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير .
٢) توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه .
٣) وجود خبراء أو وكلاء التغيير ذوي المهارات الفكرية والإنسانية والفنية .
٤) إشراك الأفراد والمجموعات في التخطيط للتغيير وتنفيذه .
٥) شرح وتوضيح دوافع التغيير وأسبابه بالنسبة للأفراد العاملين .

٦) توضيح الفوائد المادية والمعنوية المترتبة على عملية التغيير على العاملين .
٧) عدم إغفال التنظيمات غير الرسمية لما لتأثيرها على سلوك الأفراد .
٨) معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي .
٩) تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه .
١٠) توفر الموارد البشرية المادية والفنية الضرورية للتغيير .

تنبيه :
من ضمن اسئلة الاختبار في الفصول الماضية :
واحدة من الاتي ليست من عناصر المناخ الصحي للتغيير .

رابعاً : تهيئة المناخ الصحي للتغيير :

١. الإدراك السليم للأحداث :
يمكن للإدارة تهيئة المناخ الصحي المناسب للتغيير من خلال العمل على رؤية الأحداث على حقيقتها بإيجابياتها وسلبياتها ثم القيام بالتفسير الواقعي الصحيح المساعد على الإستجابة الملائمة .

٢. نشر القيم السليمة :
يمكن للإدارة أن تنشئ المناخ الصحي من خلال نشر وتبني قيم بنّاءه بينها وبين العاملين تساعد على إحداث التغيير المطلوب .

٣. تنمية الإتجاهات الملائمة :
تساهم الإدارة في التخطيط الجيد للتغيير وإيجاد مناخ صحي مناسب للتغيير من خلال التعرف على إتجاهات العاملين نحو التغيير والعمل على توجيهها نحو التغيير .

٤. تنمية دوافع العاملين :
تنمية دوافع العاملين لتهيئة المناخ الصحي الجيد للتغيير يتطلب الأمر من الإدارة تنمية دوافع العاملين لإنجاح التغيير المطلوب .

خامساً : معوقات التغيير :

١. المعوقات التنظيمية :
مثل تقادم السياسات الإدارية وسوء وسائل الإتصال ، وضعف الإجراءات الرقابية .

٢. المعوقات الفردية (السلوكية) :
التي تتعلق بمدى قبول الموظفين للتغيير ودرجة مقاومته ، ودرجة الدافعية لدى الموظفين ودور التنظيمات غير الرسمية ، والثقافة التنظيمية السائدة .

٣. المعوقات الفنية :
المرتبطة بالعوامل التقنية والإمكانات والموارد المتاحة .

٤. المعوقات الإقتصادية :
من حيث شح الموارد المتاحة ، ونقص المخصصات الموجهة لإحداث التغيير

نهاية المحاضرة الحادية عشر



المحاضرة الثانية عشر

قيادة التغيير

محاور المحاضرة :

أولاً : أدوات ادارة التغيير في التأثير على الأفراد

ثانياً : خصائص قيادة التغيير

ثالثاً : مبادئ قيادة التغيير

رابعاً : سمات وخصائص قائد التغيير

أولا : أدوات ادارة التغيير في التأثير على الأفراد :

تتعدد الأدوات التي تستطيع من خلالها الإدارة التأثير على الأفراد داخل التنظيم بما يتوافق مع متطلبات التغيير ومن أهم تلك الأدوات مايلي :

١. **القيادة الإدارية :**

تعد القيادة الفعالة أهم مهام المسيرين في عصرنا الحالي إذ يجب أن ينتبه قادة المنظمة إلى أهمية التعامل الفعال مع العاملين ورفع روحهم المعنوية خلال فترة التغيير .

٢. **الإتصالات :**

وتعني تدفق المعلومات داخل التنظيم بهدف التأثير على الأفراد وتوجيه العلاقات والتفاعلات بما يحقق درجة عالية من التماسك وإنشاء التفاهم والإقتناع بالأهداف المشتركة .

٣. **التحفيز :**

تقدم الإدارة الحوافز المادية والمعنوية للأفراد لحثهم على أداء أعمالهم حيث يجب التوفيق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز المقدمة .

٤. **المشاركة :**

تقوم فكرة المشاركة على أساس الأفراد في إتخاذ قرار التغيير .

٥. **الإدارة بالأهداف :**

تقوم على مبدأ الإتفاق على أهداف محددة بين الرؤساء والمروؤسين والعمل على إنجازها خلال فتره محددة

٦. **فرق العمل :**

يعد أداة لتنمية العلاقات الإنسانية والتحكم في تصميم العمل لجعله اجتماعياً والإعتماد على العمل الجماعي لإنجاح عملية التغيير .

ثانياً : خصائص قيادة التغيير :

حتى تنجح عملية التغيير لابد من أن يتوفر في قيادة التغيير خصائص معينه أهمها :

١. **القدرة على تحديد الأهداف والسياسات :**

أي قدرة الإدارة والمنفذين على تحديد الأهداف بوضوح بما يساعد على توجيه جهود العاملين ضمن عملية التغيير .

٢. **القدرة على إتخاذ القرارات الموضوعية :**

من خلال إنتهاج المعرفة العلمية في إتخاذ القرارات والإبتعاد عن العشوائية .

٣. **القدرة على إحداث التغيير :**

أي ضرورة توفر لدى القيادة القدرة والرغبة على إحداث التغيير .

٤. **القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة :**

يتطلب ذلك مهارات عالية لدى الإدارة العليا للعمل بحزم وقوة بما يتماشى مع التغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية بالإضافة إلى القدرة على مواجهة الأزمات .

٥. **القدرة على الحركة والإبتكار :**

أي يجب توافر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والإبتكار لدى الأفراد القائمين أثناء تنفيذ التغيير

٦. **القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض :**

يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة الإدارة العليا فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد وعمليات تنظيمية جيدة بالإضافة إلى تفويض الصلاحيات .

٧. **القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية :**

يجب أن تتوفر لدى الإدارة العليا قدرة ومهارة التنفيذ الجيد لبرنامج التغيير .

٨. **القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي :**

أي توافر أنظمة تقييم مؤسسية وفردية .

ثالثاً : مبادئ قيادة التغيير :

أكدت العديد من الدراسات على خمس مبادئ أساسية يحتاج إليها القائد أو المدير الناجح من أجل التعامل مع التغيير المستمر وهي :

١. **الهدف الأخلاقي :**

يمثل الهدف الأخلاقي قيمة واضحة يقدرها الجميع كأن يقوم التغيير بعمل إيجابي يؤدي إلى تحسين ظروف الموظفين والعملاء والمجتمع .

٢. **فهم عملية التغيير :**

ينبغي أن يجمع قائد التغيير بين التزامه بالهدف الأخلاقي وتفهمه للمشكلات المتراكمة التي قد تنشأ عن عملية التغيير في المنظمة ولكي يفهم القائد عملية التغيير ينبغي عليه ما يلي :

- إعطاء أي فكرة الوقت الكافي لنجاحها قبل التفكير في تطبيق فكرة جديدة .
- تشجيع الموظفين على طرح الأفكار والمشاركة الفعالة في تنفيذها .
- تقدير الصعوبات المحتملة التي قد تواجه عملية التغيير .
- أن ينظر إلى مقاومة التغيير كقوة إيجابية دافعة .
- الإدراك أن عملية التغيير تعتمد على القدرة على تغيير الثقافة السائدة .
- الإدراك أن عملية التغيير شديدة التعقيد .

٣. بناء العلاقات :

أثبتت الدراسات أن **العامل المشترك** في أغلب عمليات التغيير الناجح هو تحسين العلاقات بين العاملين في المنظمة .

- كلما كانت العلاقات أكثر قوة وأكثر تعاوناً كلما تحسنت الأمور وكانت عملية التغيير أكثر سلاسة
- يجب على القائد الناجح إمتلاك مهارات بناء علاقات إيجابية بين جميع أطراف العمل خاصة الأفراد والجماعات المختلفة عن بعضها في الآراء والأفكار .

٤. إنشاء المعرفة ومشاركتها :

يسمى عصرنا الحالي بعصر المعرفة والإنفجار المعرفي حيث تتمثل أهم أدوار القائد الناجح لعملية التغيير في :

- زيادة المعرفة داخل وخارج المنظمة .
- إدراك كيفية ربط المعرفة بالعناصر الثلاثة السابقة (الهدف الأخلاقي ، فهم عملية التغيير ، بناء العلاقات) وتعتمد هذه الكيفية على النواحي التالية :
  - أن الأفراد لن يشاركوا معرفتهم مع الآخرين مالم يشعروا بالإلتزام الأخلاقي للقيام بها .
  - أن الأفراد لن يشتركوا إلا إذا كانت إدارة عملية التغيير تدعم المشاركة وتحبذها .
  - أن وجود المعرفة (بيانات ومعلومات) بدون علاقات تؤدي إلى تخمة معلومات لأن تحويل المعلومات إلى معرفة هو عملية اجتماعية تحتاج إلى علاقات .

٥. إنشاء التماسك :

بسبب تعرض عملية التغيير إلى العديد من التعقيدات والغموض وعدم التوازن فإنه يجب على قيادة التغيير أن تسعى إلى بذل جهد أكبر من أجل زيادة درجة التماسك والترابط في العملية .

رابعاً : سمات وخصائص قائد التغيير :

١. الطاقة والنشاط
٢. الحماس
٣. التفاؤل

نهاية المحاضرة الثانية عشر



المحاضرة الثالثة عشر

الثقافة التنظيمية والتغيير

محاور المحاضرة :

أولاً : تعريف ثقافة المنظمة

ثانياً : علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير

ثالثاً : آليات التغيير الثقافي في المنظمة

رابعاً : مداخل التغيير الثقافي

أولاً : تعريف ثقافة المنظمة :

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات ادارة الأعمال .

تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها :

- ✓ مجموعة من الإعتقادات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة .
- ✓ مجموعة المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات وتشمل إطار سلوك الأفراد في المنظمة .

أهم عوامل المؤثرة في ثقافة المنظمة هي :

1) بيئة الأعمال وطبيعة القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة .
2) القيادة الإدارية وما تحمله من أفكار وإفتراضات من خلال التجربة .
3) تجربة الأفراد العاملين في المنظمة وخبراتهم في حل المشكلات .

ثانياً : علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير :

تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم وسلوك بإستراتيجيات التغيير المعتمدة في المنظمة .

- كما تؤثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات وعمليات التغيير مما يعني وجود **علاقة تبادلية** بين ثقافة المنظمة وإستراتيجيات التغيير .
- **يهدف التغيير الثقافي** إلى تحقيق تكيف المنظمة مع عمليات التغيير الخارجي .

ثالثاً : آليات التغيير الثقافي في المنظمة :

من أهم آليات التغيير الثقافي ما يلي :

١. التعليم والتكوين :

تسعى المنظمة من خلال التدريب والتكوين إلى إحداث تغييرات على مستوى سلوكيات ومعارف الأفراد بما يتلائم والتغييرات الحاصلة في محيطها .

٢. اللغة والإتصال :

يعتبر الإتصال أحد الآليات الفعالة لإحداث التغيير من خلال تهيئة الجو العام داخل منظمة الأعمال لتقبل التغيير تسهيل نقل المعلومات وإكتشاف المشكلات التي تعترض المنظمة .

- كما تعتبر اللغة من أهم الرموز الثقافية التي تسمح للمنظمة بالتميز عن باقي المنظمات الأخرى
- يؤدي التغيير إلى ادخال مفردات ومصطلحات جديدة تحمل قيماً جديدة مما يعني تغيير الثقافة التنظيمية .

٣. المناهج :

التي تخص التعديلات والتغييرات الحاصلة بالمنظمة فمثلا شركة TOYOTA إخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد وشركة XEROXH ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية وغيرها .

٤. التوقع المعياري :

المنظمات الناجحة هي تلك التي يتميز مدرائُها بالقدرة على التنبؤ وإمتلاك رؤية مستقبلية .

رابعاً : مداخل التغيير الثقافي :

١. إدارة الجودة الشاملة :

هي نظام إداري قائم على إحداث تغييرات إيجابية لكل شئ في المنظمة من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها إلى أعلى جودة في المخرجات بأقل تكلفة

من أهم متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة :

- دعم الإدارة العليا .
- التركيز على العميل .
- التعاون وروح الفريق .
- ممارسة النمط القيادي المناسب .
- وجود نظام للقياس مبني على إستخدام الأساليب الإحصائية لضبط الجودة .
- فعالية نظام الإتصالات .

٢. إعادة الهندسة :

تتمثل إعادة الهندسة التنظيمية في إعادة التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال عمل معين **بهدف** إحداث تحسينات جذرية وتحقيق مستوى أداء أفضل .

- كما تعني التغيير الجذري في طريقة التفكير خاصة تغيير الهياكل التنظيمية وسلوك المدراء والموظفين .
- ينتج عن ذلك تخفيض الإجراءات الإدارية وتخفيض التكاليف وتوفير الوقت بإطلاق المنظمة لمنتج جديد في السوق وإعطاء نوع من الحرية للموظفين كإصدار بعض القرارات فيما يخص وظائفهم .
- من مبادئ تطبيق إعادة الهندسة التنظيمية :

✓ التخلي عن الأساليب القديمة وتبني الطرق الحديثة .
✓ توظيف تكنولوجيا المعلومات .
✓ إعادة تصميم العمليات .

نهاية المحاضرة الثالثة عشر(والحمد لله والشكر له)

لا تنسونا من صالح دعائكم
اخوكم فهد

المحاضرة الرابعة عشر

مراجعة عامة لمفردات المقرر (فهرس)

الواجبات

١) من أهداف التغيير : أ- الكشف عن الصراع وإدارته بشكل جيد . ب- بناء الثقة بين الأفراد والمجموعات خارج المنظمة ج- إتباع أسلوب الإدارة التقليدية بدل الإدارة بالأهداف د- قيام المنظمة بحل مشكلات المنظمات الأخرى	٢) التغيير الذي يتم بسبب إنخفاض إنتاجية المنظمة يصنف ضمن : أ- التغيير المعنوي . ب- التغيير التدريجي . ج- التغيير الداخلي . د- التغيير غير المخطط .
٣) من مؤشرات الحاجة إلى التغيير في المنظمة : أ- إرتفاع الأرباح . ب- إرتفاع الحالة المعنوية للعاملين . ج- قلة الإستقالات بالمنظمة . د- ارتفاع حجم الأعمال المكتبية .	٤) وجود دافعية لتنفيذ التغيير يدخل ضمن أحد خصائص قيادة التغيير التالية : أ- القدرة على تحديد أهداف التغيير . ب- القدرة على الحركة والإبتكار . ج- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة . د- القدرة على المتابعة والتقييم .
٥) واحدة من الآتي ليست من أسس " كوتر " لتثبيت التغيير ضمن ثقافة المنظمة : أ- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في بداية التغيير . ب- الإستعداد التام لمناقشة كافة قضايا التنظيم . ج- إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة . د- ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة .	٦) إستراتيجية التغيير التي تفترض عدم إقتناع الأفراد والوحدات بضرورة التغيير هي : أ- إستراتيجية العقلانية الميدانية . ب- إستراتيجية التثقيف والتوعية . ج- إستراتيجية المشاركة واسعة النطاق . د- إستراتيجية الإجبار .
٧) استراتيجية مقاومة التغيير التي تستخدم في حال وجود جهة متضررة بشكل كبير من عملية التغيير مع امتلاكها القدرة على المقاومة هي : أ- إستراتيجية المشاركة والإندماج . ب- إستراتيجية التسهيل والدعم . ج- إستراتيجية التفاوض والإتفاق . د- إستراتيجية الإجبار .	٨) واحده من التالي ليست من عوامل نجاح التغيير الفعال : أ- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل . ب- التأكيد على فهم العملاء لدورهم في إحداث التغيير . ج- التأكيد على العاملين لدورهم في إحداث التغيير . د- جعل نتائج الأداء هي الهدف الأساسي للتغيير .
٩) العلاقة الموجودة بين ثقافة المنظمة وإستراتيجية التغيير هي علاقة : أ- عكسية . ب- تبادلية . ج- نمطية . د- لا توجد علاقة بينهما .	١٠) يعد التركيز على العميل أحد متطلبات : أ- إدارة الجودة الشاملة . ب- إعادة الهندسة . ج- إدارة الأهداف . د- الثقافة التنظيمية .